
VORWORT VON PETER BLOCK

Die Fähigkeit, sich anzupassen und sein Denken zu verändern, entscheidet heute über Erfolg und Misserfolg. Wir stehen vor der Herausforderung, Unternehmen mit „fest verdrahteten“ Werten wie Beständigkeit, Kontrolle und Berechenbarkeit in Organisationen zu verwandeln, die Lernen, Überraschungen und Entdeckungen ehrlich wertschätzen.

Inner Game Coaching beschreibt das, was wir „lernende Organisation“ nennen, und zeigt Wege auf, solche Organisationen zu schaffen. Wer immer Mut und Engagement aufbringt, etwas über das Lernen zu lernen, findet in diesem Buch Konzepte, die sich im Tagesgeschäft verwirklichen lassen.

Unsere bisherige Art zu lernen – durch externe Trainings, Workshops, Spezialprogramme usw. – hat uns gelehrt, dass „Lernen“ und „Tun“ miteinander um unsere Zeit und Energie konkurrieren. Wie viel Lernen können wir uns leisten, ohne dass es unsere Produktivität einschränkt? Wie schaffen wir den „Transfer“ des Gelernten in den Arbeitsprozess? Inner Game löst diesen Konflikt zwischen Lernen und Tun; es zeigt uns, dass beides Teile eines größeren Ganzen sind.

Tim Gallwey hat mit „Inner Game of Tennis“ mein eigenes Denken radikal verändert. Er hat mir gezeigt, dass unsere Anstrengungen, unsere Leistungen zu verbessern, uns in Wirklichkeit daran hindern, das zu erreichen, was wir erreichen möchten. Tim hat bewiesen, dass unsere Art zu lehren in vielen Fällen das Lernen verhindert. Die meisten Bildungsträger und Arbeitgeber verlassen sich auch heute noch vorwiegend auf Anleitungen und Anweisungen. Doch sie merken mehr und mehr, dass das nicht funktioniert.

Tim zeigt uns eine Alternative. Er bietet uns elegante, gangbare Wege an, um Lernen und Leistung zu steigern – mit minimalen Anleitungen und Anweisungen. Er zeigt uns, wie wir lernen und wie wir uns ent-managen können, um bessere Erfolge zu erzielen.

Die grundlegende Frage lautet: Was ist am Arbeitsplatz möglich? Sind gute Leistung, Freude an der Arbeit und intensives Lernen gleichzeitig zu haben? Damit steht die tiefer gehende Frage nach dem Sinn von Arbeit

im Raum. Geht es darum, Unternehmensergebnisse zu liefern – mehr Gewinn, bessere Lieferbereitschaft, Marktbeherrschung? Geht es wirklich nur um Geld? Für die meisten Menschen ist die Frage nach dem Sinn komplexer. Sie akzeptieren die Notwendigkeit des wirtschaftlichen Erfolgs und sie erwarten gleichzeitig von ihrer Arbeit mehr als ein gut gefülltes Bankkonto. Sie kümmern sich um Arbeitskultur, um Beziehungen, um die Möglichkeit, ihr Potenzial auszuschöpfen, und darum, Fähigkeiten zu erweitern. Was aussieht wie ein Konflikt zwischen Management und Mitarbeitern, ist in Wirklichkeit eine individuelle innere Auseinandersetzung. Wir werden permanent zwischen der Pflicht, Ergebnisse zu liefern, und dem Wunsch nach einem menschlich befriedigenden Leben hin- und hergerissen.

Inner Game Coaching bringt Hoffnung in diese Schlacht. Tim fragt, welches Spiel wir eigentlich spielen. Können wir ein befriedigendes Inner Game spielen und zur gleichen Zeit die Anforderungen des äußeren Spiels erfüllen?

Vor vielen Jahren haben Tim und ich an einer nationalen Vertriebskonferenz eines großen amerikanischen Unternehmens teilgenommen. Tim hatte Inner Game Coaching präsentiert und sich bereit erklärt, das jährliche Tennisturnier zu managen. Schließlich lieben Sieger – und all die anwesenden Verkäufer waren Sieger – Turniere, und hier stand ihnen ein bekannter Autor und Tenniscoach als „Zeremonienmeister“ zur Verfügung. Doch Tim wollte mehr, als nur das Turnier zu leiten. Er glaubte, dass jeder Teilnehmer bei diesem Turnier eine einzigartige Lernerfahrung machen könnte, indem er einfach fragte: Welches Spiel spielst du tatsächlich?

Tim schlug vor, dass die Gewinner jedes Spiels aus dem Turnier ausscheiden sollten, während der Verlierer in die nächste Runde weiterkam. Bedenken Sie: Der Verlierer würde für das Verlieren belohnt werden, der Gewinner musste duschen gehen. Was ist der Sinn des Spiels, wenn „gewinnen“ zu nichts führt? Genau das war der Sinn. Jeder Spieler musste sich mit der Frage auseinandersetzen, warum er überhaupt spielte. Normalerweise antworten Menschen, insbesondere Verkäufer, sie spielten, um zu gewinnen. Tim antwortete ihnen, dass es ein besseres Spiel gäbe: spielen, um zu lernen, spielen, um das eigene Potenzial auszuschöpfen. Ironischerweise führt genau diese Haltung zu besserer Leistung.

Die Absicht eines Turniers, bei dem Verlierer weiterkommen und Gewinner duschen gehen, war, dass es den Spielern nicht klar sein sollte, ob sie

gewinnen oder verlieren wollten. Wenn sie ihren Gegner schlugen, würden sie im Endeffekt der Verlierer sein. Wenn sie gegen ihren Gegner verlieren, würden sie wie Gewinner behandelt werden. Angesichts dieser Tatsache konnten sie ihre Konzentration vom Gewinnen oder Verlieren ganz einfach aufs Spielen um der Erfahrung willen verlagern; sie konnten spielen, um zu sehen, wie gut sie als Spieler tatsächlich sein könnten.

Das Tennisturnier ist eine Metapher für das, was am Arbeitsplatz möglich ist. Unabhängig von den gegebenen Strukturen können wir jede Gewohnheit in eine unvorhersagbare Erfahrung verwandeln, bei der Lernen wahrscheinlicher wird. Diese Sorte durchdachter Experimente unterscheidet durchschnittliche Unternehmen von herausragenden. Ihr Wille, konventionelles Wissen infrage zu stellen, macht den Unterschied. Tatsächlich gehören viele Managementpraktiken, die man früher als radikal eingestuft hat, heute in unzähligen Unternehmen zum Standard. Zum Beispiel:

- Teams organisieren sich heute selbst und übernehmen viele Aufgaben, die früher der Teamleiter erledigt hat.
- Arbeiter überprüfen ihre eigene Arbeit auch dort, wo man früher glaubte, dass nur die Überprüfung durch Dritte gute Qualität garantieren könne.
- Untergebene beurteilen Vorgesetzte.
- Lieferanten sind Teil des produzierenden Unternehmens, auch hinsichtlich Planung und Entscheidung.
- Der Vertrieb trifft Entscheidungen über Serviceleistungen, die früher zentral gesteuert wurden und von mindestens zwei Hierarchieebenen bestätigt werden mussten.

Um zu erkennen, wie Manager ein Umfeld schaffen können, in dem Lernen wertgeschätzt wird, brauchen wir Coaches und wir müssen unser Verständnis von Sinn und Strukturen ständig überprüfen. Wir brauchen den festen Glauben, dass Lernen und Leisten ein und dasselbe sind. Lernen heißt, klar sehen, was in seinem Umfeld geschieht, und zwar ohne zu urteilen und ohne wie unter Zwang formend und steuernd einzugreifen.

Es ist eine der wesentlichen Erkenntnisse des Inner Game, dass wir nicht mehr von einem Chef oder einem Experten zu lernen brauchen; wir müssen unser Wissen und unsere Erfahrungen nur auf andere Art anwenden. Diese Ideen haben weitreichenden Einfluss darauf, wie sich unsere Arbeitswelt in Zukunft verändern wird. Wenn wir tatsächlich Bestleistungen wollen, müssen wir die gängige Praxis verändern, die Leistung durch

Anweisungen und traditionelle Management-Interventionen verbessern will. Wir müssen zum Beispiel aufhören, Rangordnungen von Personen oder Abteilungen als Belohnung oder Motivation zu betrachten. Wir müssen weniger über Gewinnen sprechen und mehr über Lernen. Personalgespräche dürfen nicht mehr um Stärken und Schwächen des Mitarbeiters kreisen, sondern müssen zu einem Dialog über Erfahrungen und deren Bedeutung für Vorgesetzte und Mitarbeiter werden. Wir müssen Mitarbeiter als autonome, entwicklungsfähige Menschen behandeln. Das bedeutet, dass unsere Ausbildungsbemühungen sich weniger auf Training als auf Lernen konzentrieren, und sie werden stärker auf der Erfahrung der Lernenden als auf der Erfahrung der Lehrenden basieren. Wir müssen den Wert von Trainings infrage stellen, deren Ergebnis vordefinierte, vorhersagbare Verhaltensweisen sind.

Die meisten Unternehmen wollen heute nicht nur gute Ergebnisse erzielen, sondern auch den menschlichen Geist wertschätzen, aber sie sind noch immer in einer Denkweise verhaftet, die den Menschen als Mittel zum wirtschaftlichen Zweck sieht. Wenn wir dem Lernen und der Aufmerksamkeit, die das Lernen erfordert, einen höheren Wert zumessen, besteht die Hoffnung, dass uns dies gelingt.

„Inner Game Coaching“ fordert vom Leser, seine Lust zum Urteilen für eine Weile auf Eis zu legen und stattdessen offen zu sein für die Möglichkeit, dass es grundlegend neue Wege gibt, unsere Absichten und Wünsche zu verwirklichen.

Genießen Sie dieses Buch. Nehmen Sie es ernst. Wenden Sie es an, und das, was bisher anstrengend war, wird auf einmal einfach interessant, was Sie bisher vermieden haben, wird plötzlich attraktiv, und was aussichtslos schien, wird zu einer Quelle neuer Möglichkeiten.

Peter Block ist Autor der Bestseller

- *„Erfolgreiches Consulting“ (Flawless Consulting)*
- *The Empowered Manager: Positive Political Skills at Work*
- *Stewardship: Choosing Service over Self-Interest*